



Centro de Educação Superior de Brasília
Instituto de Educação Superior de Brasília

CRISTINE MARQUES GENÚ

**GERENCIAMENTO DE CRISE:
A AÇÃO DA ASSESSORIA DE IMPRENSA DO SUPERIOR TRIBUNAL DE
JUSTIÇA (STJ)**

Brasília - DF

2007

CRISTINE MARQUES GENÚ

**GERENCIAMENTO DE CRISE:
A AÇÃO DA ASSESSORIA DE IMPRENSA DO SUPERIOR TRIBUNAL DE
JUSTIÇA (STJ)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de especialização lato sensu em Assessoria em Comunicação Pública do Instituto de Educação Superior de Brasília.

Orientador: Prof. Msc. Armando Medeiros de Faria.

Brasília-DF

2007

CRISTINE MARQUES GENÚ

**GERENCIAMENTO DE CRISE:
A AÇÃO DA ASSESSORIA DE IMPRENSA DO SUPERIOR TRIBUNAL DE
JUSTIÇA (STJ)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de especialização lato sensu em Assessoria em Comunicação Pública do Instituto de Educação Superior de Brasília.

Brasília, DF 4 de março de 2007.

Prof. Msc. Armando Medeiros de Faria – orientador

Genú, Cristine Marques

Gerenciamento de crise: a ação da assessoria de imprensa do Superior Tribunal de Justiça (STJ) / Cristine Marques Genú; orientador, Armando Medeiros de Faria. - 2007.

49 f.; 21 cm x 20,7 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização Lato Sensu em Assessoria em Comunicação Pública) – Instituto de Educação Superior de Brasília.

1. Denúncia de corrupção. 2. Assessoria de imprensa. 3. Superior Tribunal de Justiça. I. Faria, Armando Medeiros de. II. Título.

Ofereço este trabalho a Deus, a meus pais e a minha filha.

A Deus pela vida e por sempre estar me indicando o melhor caminho.

Aos meus pais, amigos de todas as horas, pelos exemplos que sempre me deram.

A minha filha, Luísa, a quem devo minhas maiores alegrias e meus melhores momentos.

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo, agradeço a Deus por ter me sustentado firme no propósito de iniciar e concluir este curso. Somente Ele pode impedir que as coisas aconteçam em nossas vidas.

Agradeço à minha família pelo apoio de sempre. Ao meu pai, Pedro Jaime, pelo exemplo de homem caridoso e trabalhador honesto. À minha mãe, Maria de Fátima, pela dedicação aos filhos, força, determinação e, também, por olhar, juntamente com o meu pai, a minha filha, Luísa, o que permitiu uma maior dedicação minha aos estudos e ao trabalho. Aos meus irmãos, Fabrício, Adriane e Aline, à minha cunhada, Fabrícia, ao meu cunhado Rogério e sobrinhos Pedro, Beatriz e Marina, pelo respeito e apoio em todas as horas.

Ao meu orientador e mestre, Professor Armando Medeiros de Farias, Msc., obrigada pelo apoio constante, orientação segura e dedicação.

Ao Professor João José Forni, Msc., pelos ensinamentos, confiança e por me incentivar a conhecer mais sobre gerenciamento de crises.

Aos demais professores do curso de pós-graduação em Assessoria em Comunicação Pública do IESB, pelos ensinamentos e esforços.

Aos colegas e amigos de turma Ana Paula Macarini, Viviane, Rogério, Flávia e Iara, pela amizade, companheirismo, auxílios, troca de experiências, ricos debates, dicas e incentivos.

Ao Superior Tribunal de Justiça, pelos investimentos na minha formação e apoio à realização deste curso, em especial às colegas Elaine Almeida Rocha, Mari Lúcia Del Fiaco, Deuza Lopes, Regina Célia Amaral dos Santos e Rosângela Maria de Oliveira da Coordenadoria de Editoria e Imprensa.

À amiga e colega de curso Simone Aragão, pela importância que teve na minha formação, no companheirismo e na troca de experiências.

Muito obrigada a todos!

Tudo que não me mata me fortalece
Nietzsche

RESUMO

O objetivo deste trabalho é mostrar como a Assessoria de Imprensa do Superior Tribunal de Justiça atuou diante de uma crise que se instalou na Corte com a denúncia de que um de seus 33 ministros estaria envolvido com venda de habeas-corpus a traficantes. Apresentam-se as reações, a conduta e as ações que foram usadas para reverter essa situação crítica vivenciada por todos os magistrados e pela assessoria do Tribunal. São apresentados, também, por meio de um estudo bibliográfico, os principais conceitos de crise, gerenciamento e a importância da prevenção.

Palavras-chave: Denúncia de corrupção. Gerenciamento de Crises. Assessoria de imprensa. Comunicação. Superior Tribunal de Justiça.

ABSTRACT

The aim of this paper is to show how the Media Relation Department of the Superior Court of Justice acted toward a crisis in that one of its 33 ministers was accused of being involved in selling sentences to drug dealers. It shows the reaction, the conduction, and the actions that was used to invert this critical situation faced by all the magistrates and the media relation of the Court. We intend to present also toward a bibliographical study of the principal concepts of crisis, management and the prevention importance.

Key-word: Media relation; Communication; Crises; Management of Crisis.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIP	Assessoria de Imprensa
CE	Ceará
MPF	Ministério Público Federal
PF	Polícia Federal
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TRF	Tribunal Regional Federal
TV	Televisão

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 CRISE.....	14
1.1 Crise: conceituação	14
1.2 Crise: tipologia	16
1.3 A velocidade da crise.....	19
1.4 Crise: por que se preparar?	20
1.5 Crise: a importância da imprensa.....	21
2 GERENCIAMENTO DE CRISES: CASO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA	24
2.1 STJ.....	24
2.2 A divulgação e a repercussão do caso pela imprensa	25
2.2.1 <i>Cronologia dos principais acontecimentos na imprensa</i>	26
2.3 Trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa	28
2.3.1 <i>Reações com a crise</i>	30
2.3.1.1 Interna	30
2.3.1.2 Externa	31
2.4 Comunicados e manchetes: uma análise	32
3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA CRISE: O TRABALHO DE GERENCIAMENTO DE CRISE NO STJ FOI BEM-SUCEDIDO?.....	36
3.1 Identificação dos entrevistados	36
3.2 Depoimentos.....	37
3.3 Análise dos depoimentos	39
CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS.....	42

INTRODUÇÃO

Esta monografia é o trabalho de conclusão de um ano de estudos no curso de pós-graduação em “Assessoria em Comunicação Pública” do Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB). O tema “Gerenciamento de crise: a ação da Assessoria de Imprensa do Superior Tribunal de Justiça (STJ)” é o resultado de reflexões sobre como a Assessoria de Imprensa atuou diante da crise instalada no Tribunal a partir de investigações da Polícia Federal que identificaram o envolvimento de um dos 33 ministros da Casa com o esquema de venda de habeas-corpus a criminosos, entre eles Fernandinho Beira-Mar. A acusação repercutiu em toda a imprensa nacional.

Crise (MALTEZ, 2007), palavra que vem do grego *krisis*, significa decisão, julgamento e está ligada a um momento capaz de romper e abalar a estrutura de uma organização. E nenhuma organização, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune a ela. Todas as instituições têm um potencial muito forte de vivenciar uma crise de imagem que abale a sua reputação, não importando o seu tamanho ou a sua natureza. Aliás, quanto maior a reputação maior o potencial de ser abatida por uma crise. Mário Rosa (2001, p. 20), em seu livro *A Síndrome de Aquiles*, afirma que “o sucesso não é um antídoto das crises. Ao contrário, funciona muitas vezes como um passaporte para elas”.

Um dos principais exemplos de gerenciamento de crises – citado por todos que conhecem o tema – é o caso Tylenol, da Johnson & Johnson. Um indivíduo colocou cianureto em vários comprimidos do produto ocasionando a morte de sete pessoas. A empresa procurou solucionar o problema de forma transparente e foi guiada por seus valores e princípios. O objetivo maior era garantir a segurança de seus consumidores. Esse caso pode ser considerado como uma crise que foi convertida em oportunidade, pois fortaleceu-se bastante a reputação da empresa após o fato.

Evitar que uma crise se instale e, mesmo diante de um fato negativo, conseguir trabalhá-la, gerenciá-la de tal forma que se fortaleça a imagem e a

reputação da empresa foi um dos desafios que a Assessoria de Imprensa do STJ enfrentou em 2002.

Diante disso, considera-se importante verificar se a Assessoria de Imprensa do STJ adotou um trabalho de administração de crise que conseguiu responder aos anseios da imprensa e da sociedade em geral. Se ela teve uma ação pró-ativa, ou seja, tomou a iniciativa de enfrentar a situação e procurou passar à imprensa todas as informações de que ela necessitou e que o Tribunal julgou pertinentes. Em suma, verificar se a Assessoria de Imprensa teve o papel principal de “fonte de informação” e se, ao final, conseguiu recuperar a “reputação” do STJ.

A repercussão do caso bem como todo o trabalho desenvolvido pelos profissionais de imprensa do Tribunal compõe a principal parte deste trabalho. A monografia oferece, ainda, uma visão conceitual sobre crise e sua tipologia. O trabalho realça a importância da Imprensa em todo o processo e o papel profissional dos servidores envolvidos no gerenciamento da crise.

A pesquisa realizada aqui demonstra que o papel da comunicação e da informação foi estratégico para o gerenciamento da crise instalada no Tribunal. O posicionamento adotado pela Assessoria de Imprensa foi rápido, ágil, transparente, fundamental para o equilíbrio da cobertura e do atendimento às questões levantadas pela Imprensa nacional.

1 CRISE

1.1 Crise: conceituação

A palavra “crise” (MALTEZ, 2007) vem do grego *krisis* e significa decisão, julgamento; está ligada a um momento capaz de romper e abalar a estrutura de uma organização. Genericamente, crise pode ser identificada como qualquer fato imprevisível que tenha potencial para gerar instabilidade e prejuízo dentro de uma organização, comprometendo negativamente a sua produtividade e/ou relacionamento com a sociedade.

É importante destacar que “crise” é diferente de “problema”. Segundo a definição proposta por João José Forni,

Crise é tudo aquilo que afeta as organizações ou as pessoas com potencial para gerar um ‘passivo de imagem’. Compromete resultados, afeta o desempenho, atinge terceiros, acaba com reputações, ameaça a integridade, o prestígio ou a sobrevivência da organização.

Roberto de Castro Neves (2002, p. 15), em seu livro *Crises Empresariais com a Opinião Pública*, define:

Crise empresarial com a opinião pública é uma situação que surge quando algo é feito – ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade ou afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de seus públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à opinião pública.

Francisco Viana (2001, p. 167), em *De cara com a mídia*, identifica algumas características nas crises das empresas:

O elemento surpresa. A falta de hábito de lidar com a mídia. A carência de informações. A forma como seus impactos se propagam. A incomum curiosidade da mídia. A mobilização da opinião pública e dos governantes. E, o que é pior, a perda de controle das iniciativas.

O Institute for Crisis Management (2006) classifica crise como:

[...] uma ruptura empresarial significativa que estimula grande cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios.

Já na definição encontrada na Wikipédia (CRISE, 2006), o conceito de crise é explicitado como “toda a situação de mudança em nível biológico, psicológico ou social, que exige da pessoa ou do grupo um esforço suplementar para manter o equilíbrio ou estabilidade emocional”.

Para Luciara Veras (2006, p. 32), em *Glossário de comunicação pública*, a crise é um acontecimento imprevisível que pode provocar prejuízos significativos a uma empresa e, conseqüentemente, aos seus integrantes. Se mal administrada, pode prejudicar a credibilidade e a imagem da instituição.

Para Mário Rosa (2004, p.24), em seu livro *A Era do Escândalo*:

[...] as crises de imagem – ou crises de reputação – constituem um tipo particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações. Essas crises são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade.

Depois de todas essas definições, o ponto de partida é como saber se o que se encontra pela frente é realmente uma crise. A interpretação equivocada da natureza ou do alcance do evento pode levar a um cálculo errado do dano que poderia causar à imagem da organização. Para melhor conceituação de crise, vale distinguir o que é efêmero e o que tem efeitos mais duradouros.

Há tipos diferentes de situação que também podem acontecer em uma instituição e confundir incidente, emergência e crise. Segundo Barry McLoughlin (2004), em *Um plano de comunicação eficaz*, os incidentes estão dentro dos parâmetros das expectativas das pessoas: um incêndio, o anúncio de uma demissão ou a queda do preço das ações da empresa são fatos que podem ser considerados “normais” e, nas organizações, existem profissionais que se encarregam deles de maneira eficiente. “Para que um incidente permaneça dentro dessa categoria e não a ultrapasse, o essencial é dar uma resposta completa e oportuna, admitir o erro, se é que houve, e propiciar um processo aberto, sujeito à verificação por especialistas ou pelo público”, afirma o autor.

Quando um incidente grave exige uma resposta imediata e põe à prova a capacidade da organização, mas não se prolonga por mais de 48 horas, ele recebe a qualificação de emergência. Crise, de acordo com McLoughlin (2004), tem um alcance mais amplo: “se o acontecimento ameaça a integridade, o prestígio ou a

sobrevivência da organização e pode causar enormes prejuízos, se está diante de uma crise”.

A partir dessas definições, percebe-se que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, podem ser afetadas por crises que têm o potencial de desestruturar suas operações, diminuir suas vendas, criar problemas com o governo, desmotivar os empregados, obrigar o pagamento de indenizações milionárias, enfim, prejudicar a empresa de diversos modos. Isso terá reflexo na percepção dos públicos de interesse em relação à empresa e conseqüentemente abalará sua *reputação e credibilidade*.

É interessante destacar que essas duas palavras sempre aparecem quando se fala em crise. A marca da credibilidade associada a uma empresa ou pessoa resiste ao tempo e aos fatos. Assim, quando um episódio negativo as atinge, as reações da instituição passam a ser vistas em função desse “patrimônio” consolidado.

Segundo Forni (2003, p. 381), “quando a crise bate à porta, esse capital começa a ser levado em conta, pois ela, por suas dimensões, pode gerar um passivo de imagem, tanto maior quanto menor a credibilidade do atingido”.

1.2 Crise: tipologia

Nem todas as crises têm origens semelhantes, portanto as maneiras de abordá-las também diferem uma das outras. Um conceito útil sobre a natureza e as características de uma crise é a noção de escândalo midiático.

Armando Medeiros de Faria (2006), em *Crise em Comunicação*, destaca que John B. Thompson (2002) sugere quatro fases para a composição do escândalo midiático:

1ª fase: A revelação. Período que envolve investigações conduzidas por jornalistas ou por autoridades que levam a revelações inesperadas. Rumores, boatos e vazamentos de informação também podem fazer parte dessa fase, a partir dos quais os jornalistas iniciam suas pesquisas.

2ª fase: Quando a crise ganha espaço. Começa com a divulgação do acontecimento pela mídia e coloca em ação um processo de afirmações e negações. Pode iniciar-se com uma nota de coluna ou uma notícia na página interna de um jornal que posteriormente passam a ter desdobramentos maiores e acompanhamento de toda a mídia. Trata-se de um momento crucial para a instituição: ela é chamada a prestar esclarecimentos à opinião pública e a veracidade do seu discurso é testada.

3ª fase: clímax ou desenlace. A pressão causada pelas revelações leva a um desfecho que pode resultar no fim das acusações e do escândalo propriamente dito: em geral, declaração de culpa, afastamento do cargo, relatório final de uma CPI etc.

4ª fase: consequências. Jornalistas e opinião pública fazem reflexões sobre os fatos e suas implicações. A maior parte dessas reflexões acontece na própria imprensa e, muitas vezes, podem também desencadear ações concretas como processos judiciais, revisões de programas e medidas etc. (THOMPSON apud FARIA, 2006 p. 23)

Em seu trabalho intitulado *Converter a crise em oportunidade*, Mateus Furlanetto de Oliveira cita que o *Institute for Crisis Management* divide os tipos de crise enfrentados pelas instituições em quatro. São eles: atos de Deus, problemas mecânicos, erros humanos e decisões ou indecisões administrativas. Destaca, também, que Otto Lerbinger, em *The Crisis Manager*, divide a crise em sete tipos dentro de três categorias: crises do mundo físico (crises naturais e tecnológicas), crises de clima humano (crises de confronto, de malevolência e de distorção de valores administrativos) e crises de falha administrativa (crises de decepção e de má administração).

Crises naturais são fenômenos da natureza, ou seja, é a “vontade de Deus” se manifestando e não há culpa humana. São aceitas como fatalidades. Por exemplo: furacão, tornado, terremoto, inundações etc.

Crises tecnológicas são crises causadas pelo homem uma vez que resultam da manipulação dos recursos presentes em seu ambiente. Existem várias discussões sobre o avanço da tecnologia uma vez que esta pode representar um risco que não existia.

Crises de confronto são aquelas que envolvem a atuação de grupos civis, organizações não-governamentais, movimentos ambientalistas e de consumidores, enfim grupos organizados que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem. Dentre as suas ações está a vigilância das empresas. Quando encontram alguma atividade que não lhes agrada em uma empresa, eles a pressionam a agir da maneira que julgam adequada. Essa pressão se dá por meio da imprensa uma vez que essa é a forma mais rápida e eficaz de mobilizar a opinião pública. Além do mais, esses grupos aproveitam as oportunidades de espaço na imprensa para se promover.

Crises de malevolência ocorrem quando grupos, indivíduos e até mesmo empresas concorrentes usam de atividades ilícitas ou de pura maldade para causar danos à imagem de uma empresa. Terrorismo, atentado, falsificação, boatos, mentiras e rumores são alguns tipos de ataque neste tipo de crise.

Crises de distorção de valores administrativos ocorrem quando a empresa se preocupa com o interesse de um de seus públicos em detrimento dos demais. Todos sabem que cada público tem o seu interesse em particular e, muitas vezes, o que é bom para um é ruim para outro, por exemplo, acionistas que querem aumentar o lucro mesmo causando a demissão de vários empregados e corte de benefícios. Nesse caso, enquanto a administração satisfaz a vontade do público, causa grande insatisfação no outro e, com isso, gera uma crise.

Crises de decepção se originam quando há uma diferença entre o produto ou serviço que a empresa anuncia e o que realmente é. Não se pode criar uma expectativa no público que não seja suprida pela empresa. Os casos mais graves são aqueles que causam danos à saúde do público.

Crises de má administração são caracterizadas pelos atos ilegais ou imorais feitos pelos indivíduos que têm a função de administrar a empresa. Ocorrem quando os diretores da empresa vêem seus nomes envolvidos em fraudes, subornos, roubos etc. (OLIVEIRA, 2003, p. 17-19)

Para Faria (2006), “identificar quais são os tipos de crise que provavelmente podem afetar a instituição é importante para definir quais as áreas envolvidas nas ações comunicativas e o nível de preparo da organização”. Assim, cita uma lista sugerida por Caponigro (apud ROSA, 2001, p. 32-33), que contempla 11 tipos de crise: crises de sabotagem, crises de natureza econômica, crises de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos ou construções, crises de natureza legal, crises de reputação, crises de relações humanas, crises envolvendo risco para a vida e crises regulatórias.

Uma abordagem diferente é usada por Neves (2002), que propõe a classificação por públicos: crises com consumidores, clientes e usuários; crises com o público interno; crises com investidores; crises com a comunidade e crises com o poder público.

Ainda, segundo Oliveira (2003, p. 21, grifo nosso), as crises podem atingir a instituição de duas maneiras:

Anunciadas, ou seja, situações que têm potencial de gerar uma crise e cuja data de início a empresa conhece previamente. Na maioria das vezes, é ela própria quem gera esse conflito. Já as **não anunciadas** são as que pegam a empresa de surpresa, por exemplo, explosão de uma fábrica, contaminação em produtos alimentícios. Apesar de não serem anunciadas, a análise de riscos feita preliminarmente permite prever quais são as crises que cada tipo de organização pode vir a enfrentar. Portanto, ser ‘prego de surpresa’ é relativo. (OLIVEIRA, 2003, p.21, grifo nosso)

Assim, as ocorrências negativas fazem parte da dinâmica das organizações. Para Forni (2003, p. 364), “tanto podem surgir em decorrência de catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de fatalidades, como de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses”.

Hoje, questiona-se muito se a mídia fabrica a crise ou se a crise precede a exploração pelos meios de comunicação. Segundo Forni (2003, p. 367), “a mídia alimenta-se da crise”. Assim, se as crises transformam-se em prato predileto da

imprensa, não há como as organizações evitarem a contingência de, mais cedo ou mais tarde, serem “premiadas” por algum tipo de mídia.

1.3 A velocidade da crise

Atualmente, as crises enfrentadas por instituições, tanto no país quanto no exterior, contam com a diferença de que, por meio da “internet”, as pessoas comuns podem ter acesso a informações de qualquer lugar do planeta e podem também divulgar fatos que estão ocorrendo à sua volta.

Forni (2003, p. 367) destaca que, “no passado, quando um fato negativo afetava alguém, existia uma grande defasagem de tempo até que o público tomasse conhecimento e o mercado reagisse”.

Isso acabou. O avanço da tecnologia e a velocidade com que as informações e a comunicação fluem ampliaram a exposição das organizações, dos produtos e dos indivíduos em nível mundial, tanto no que se refere à divulgação de informações sobre determinada empresa ou produto quanto no alcance geográfico dessas informações.

Isso traz vantagens e inconvenientes na hora de gerir uma crise. Os maiores inconvenientes estão na capacidade de multiplicação de um fato simples até transformá-lo em uma crise. Entre as vantagens, pode-se destacar a capacidade de manter uma gestão “telemática” da crise, assim como a de distribuir informação de forma imediata.

Cada vez mais jornalistas de todo o mundo buscam informação diretamente das páginas web das empresas. Por sua vez, os indivíduos, como cidadãos e consumidores, estão mais conscientes de seus direitos e exigindo posturas corretas das empresas, instituições, entidades e órgãos públicos. Com a criação do Código de Defesa do Consumidor e o surgimento do Procon e de outras entidades similares, além das organizações não-governamentais, junto ao crescente interesse da mídia em denunciar empresas que lesam seus consumidores, estas estão sendo cada vez mais vigiadas, portanto estão mais vulneráveis a enfrentar situações de crise (OLIVEIRA, 2003, p. 12).

1.4 Crise: por que se preparar?

Nos dias de hoje, quaisquer empresas, instituições, órgãos públicos, bem como celebridades, políticos e personalidades de destaque têm potencial de vivenciar uma crise que abale a sua reputação, não importando o tamanho.

Cada crise que uma organização enfrenta é um alerta para todas as outras. Normalmente, as crises alcançam uma ampla repercussão e os profissionais de comunicação das empresas devem observar atentamente o enfoque que a mídia dá a elas e, principalmente, as ações a que a organização está procedendo, as mensagens que estão sendo transmitidas, em que tempo, como etc.

Os manuais teóricos sobre crise de comunicação recomendam a prevenção como um dos melhores remédios para evitar estragos demasiados à imagem da empresa. Se não existe um plano preventivo, pelos menos é importante que sejam mapeados minimamente os principais fatores negativos que podem surgir. As pesquisas mostram que as organizações ou governos com planejamento de crise superam melhor os momentos difíceis, daí a necessidade de investir na prevenção.

As crises de imagem têm um padrão. Em muitas delas, há como prevenir e preparar a reação da instituição, porque obedecem a seqüências similares.

Para Forni (2003, p. 383),

[...] o mercado está aprendendo – e na prática se confirma – que uma organização deve informar da maneira mais rápida e completa possível as ocorrências negativas e prejudiciais a sua imagem. Além de exercer o controle da informação, acalma o público atingido e mostra respeito pelo consumidor, acabando com os boatos e restaurando a confiança.

Mesmo que haja uma infinidade de variáveis de risco, é possível preparar-se para o enfrentamento de possíveis crises. Para Octavio Isaac Orduña (2006), em *A Comunicação em momentos de crise*,

As empresas deveriam contar com um manual de crise, que deve possuir, em linhas gerais, o contato de todos os membros do comitê de crises, as variáveis de risco e fluxos de atuação, relatórios de acontecimentos e documentos modelo.

No setor de comunicação, os profissionais das instituições devem estar sempre atentos para não entrar em pânico nem imaginar ações mirabolantes, pois

quem deve assumir o comando da dinâmica das informações não é a mídia, mas sempre a organização.

Assim, deve-se ter como objetivo a preparação da organização para acontecimentos graves e inesperados que possam ameaçar a sua sustentabilidade. O importante, qualquer que seja a situação, é não perder a iniciativa, não deixar a mídia e a sociedade sem respostas concretas e, sobretudo, não negar evidências. Pois, sem cuidado com os nossos atos, não há genuína prevenção de crises. E, sem ela, as crises tornam-se apenas questão de tempo, com custos geralmente muito altos.

1.5 Crise: a importância da imprensa

Cada crise é uma crise, portanto deve ser gerenciada de maneira distinta. Ao soar o alerta de uma crise, a primeira ação é a convocação dos públicos prioritários. Roberto de Castro Neves chama os públicos prioritários de constituintes.

Para Neves (2002, p. 95):

Constituintes são públicos, segmentos, grupos de indivíduos que podem ser diretamente ou indiretamente afastados pela organização na busca de objetivos. Afetados para o bem ou para o mal. Constituintes orbitam em torno da organização, uns mais próximos, outros mais distantes; uns com maior, outros com menos dependência e influência. Em inglês são conhecidos como stakeholders.

Segundo Oliveira (2003, p. 30), a maioria dos textos sobre gerenciamento de crise cita os empregados e a imprensa como públicos a serem cuidadosamente trabalhados em termos de comunicação. A imprensa porque é formadora de opinião e interfere na percepção dos demais públicos e os empregados porque são, direta ou indiretamente, afetados por tudo o que acontece na empresa, além de serem um canal multiplicador de informações, para o bem ou para o mal.

A imprensa não deve ser vista como inimiga. Assim, a instituição não deve sonegar informações, pelo contrário, ela deve considerar a imprensa como parceira na divulgação dos fatos. Afinal, no momento em que for desencadeada uma crise, a mídia vai querer saber o que aconteceu (foco nos fatos ou nas acusações),

quanto está envolvido (danos, dinheiro), quem foi afetado (vítimas, acusados) e o que está sendo feito para ajudar.

Como os jornalistas precisam informar sem perda de tempo e até mesmo sem dispor de dados absolutamente precisos, a cobertura inicial de uma crise costuma depender de boatos, relatos de testemunhas oculares e comentários sem muito fundamento. Entretanto, as primeiras versões têm o poder de agendamento.

Assim, a imprensa precisa ser muito bem monitorada nos momentos de crise, pois os jornalistas não estão imunes a falhas na apuração das informações. Para atender bem à imprensa, a reação da organização deve ser rápida e seu porta-voz tem de se concentrar em informar fatos comprovados e explicar as medidas que foram adotadas para amenizar a crise, evitando especulações e expressando sincera preocupação.

É necessário adotar uma atitude pró-ativa, ou seja, tomar a iniciativa de enfrentar as situações potencialmente embaraçosas ou prejudiciais e procurar passar para a imprensa todas as informações de que ela necessite e que a empresa julgar pertinentes. É ser a principal fonte de informação. É nunca deixar de ser um referencial para a imprensa, fazendo com que ela não procure outras formas de conseguir as informações que considerar pertinentes e importantes.

Enquanto o primeiro instinto durante uma crise for defensivo, no intuito de esconder qualquer comentário negativo da imprensa, o resultado pode vir a ser mais prejudicial do que o diálogo aberto. Ao calar-se durante as horas cruciais após uma crise, os executivos estarão entregando o controle da empresa. Ao invés de neutralizar o ataque da opinião pública, a companhia que não oferecer informações pode ser considerada culpada das acusações. (KEMPNER, 1997, p.112)

Pode-se, assim, considerar a imprensa um componente decisivo nos jogos de poder e nas disputas de mercado. Dessa forma, a maior vantagem em momentos de crise é manter um bom relacionamento com ela. “O estabelecimento de um relacionamento de confiança e credibilidade é fundamental” (OLIVEIRA, 2003, p. 34).

Para Forni (2003, p. 369-370),

Buscar esclarecimentos rápidos, pelo menos para amenizar a pressa do jornalista, ainda que, depois, seja combinada uma estratégia melhor com as áreas envolvidas, é necessário. A omissão nas pautas negativas dá ao jornalista o direito de escrever o que bem entende e pode significar o medo da empresa em se explicar, o que supõe culpa.

Segundo McLoughlin (2004), “diante da imprensa, o responsável pela comunicação da empresa deve conduzir o processo de informação de forma pró-ativa e não como uma simples reação”. Deve manter a coerência da mensagem e fazer com que a pessoa que atuará como porta-voz pratique as respostas a perguntas difíceis que os jornalistas podem vir a formular. Além disso, deve reconhecer a ansiedade do público, sem desqualificá-la.

Especialmente durante uma crise a questão das demandas da mídia, do ‘tempo’ para a geração e a resposta aos fatos, parece criar uma incompatibilidade com o ‘tempo’ dos advogados, do eventual réu ou do acusado. Na hora da crise, a avassaladora pressão da mídia por respostas costuma ser um dos primeiros desafios impostos a quem tem por obrigatoriedade conduzir os acontecimentos. (ROSA, 2003, p. 274)

2 GERENCIAMENTO DE CRISES: CASO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

O presente capítulo tem como objetivo situar o Tribunal, mostrar a crise instalada com a informação de que um dos ministros da Corte estaria envolvido em um esquema de venda de habeas-corpus a narcotraficantes e analisar o trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa do STJ no gerenciamento da crise.

2.1 STJ

Criado pela Constituição Federal de 1988, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) é a corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais, e garantir e defender o Estado de direito.

O STJ é a última instância da justiça brasileira para as causas infraconstitucionais, ou seja, não relacionadas diretamente à Constituição. Como órgão de convergência da justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas.

Sua competência está prevista no artigo 105 da Constituição Federal, que estabelece os processos que têm início no STJ (originários) e os casos em que o Tribunal age como órgão de revisão, inclusive nos julgamentos de recursos especiais.

O STJ julga crimes comuns praticados por governadores dos estados e do Distrito Federal, crimes comuns e de responsabilidade de desembargadores dos tribunais de justiça e de conselheiros dos tribunais de contas estaduais, dos membros dos tribunais regionais federais, eleitorais e do Trabalho.

Julga também os habeas-corpus que envolvam essas autoridades ou ministros de Estado, exceto em casos relativos à justiça eleitoral. Pode apreciar ainda recursos contra habeas-corpus concedidos ou negados por tribunais regionais federais ou dos estados, bem com causas decididas nessas instâncias, sempre que envolverem lei federal.

Composto por 33 ministros, o STJ foi organizado pelo critério da especialização. Três seções de julgamento, cada uma delas composta por duas turmas, analisam e julgam matérias de acordo com a natureza da causa submetida à apreciação. Acima delas, está a Corte Especial, órgão máximo do Tribunal. As funções administrativas do STJ são exercidas pelo Plenário, integrado pela totalidade dos ministros da Casa.

A Comunicação Social do STJ, designada Assessoria de Imprensa (AIP) à época do caso, era dividida em redação e *clipping*. As estruturas responsáveis pela rádio e pela televisão, hoje em pleno funcionamento, ainda estavam em formação.

A redação, que gerenciou a crise e prestou apoio à imprensa nacional bem como aos demais ministros da Casa, era composta por dez jornalistas, divididos em assessor-chefe de imprensa, assessor-adjunto, seis assessores de imprensa e dois servidores sem função gratificada. Desse total, quatro pessoas não pertenciam ao quadro permanente, ou seja, eram jornalistas do “mercado” ocupando cargos de confiança.

O serviço de *clipping* era composto por sete servidores responsáveis por monitorar todo o material que era publicado na mídia nacional (revistas, jornais, *sites*) e que servia de apoio para, se necessário, apurar e responder.

2.2 A divulgação e a repercussão do caso pela imprensa

Em dezembro de 2002, o jornal Folha de S. Paulo informou, com exclusividade, que o nome de um ministro do Superior Tribunal de Justiça (STJ) fora citado em conversas entre narcotraficantes gravadas pela Polícia Federal (PF). Por meio da denominada “Operação Diamante”, a PF passou a investigar o esquema de venda de habeas-corpus a criminosos, entre eles Fernandinho Beira-Mar. Além do ministro do STJ, foram acusados de envolvimento na ação criminosa o ex-deputado federal Pinheiro Landim (PMDB-CE) e os juízes federais Luiz Fernando da Costa Tourinho Neto e Eustáquio Silveira, ambos do Tribunal Regional Federal (TRF) da 1ª Região.

Conforme investigação da PF, o nome do ministro apareceu em diálogos entre pessoas ligadas ao deputado Landim, suspeito de intermediar contatos com o Judiciário para a venda de habeas-corpus.

No decorrer do processo, o Supremo Tribunal Federal (STF) abriu um inquérito com base na apuração da PF, para avaliar as responsabilidades criminais dos envolvidos. O Ministério Público Federal e a PF pediram a quebra dos sigilos bancário e fiscal dos envolvidos. Ainda em dezembro de 2002, a pedido do ministro acusado, os ministros do STJ abriram uma sindicância interna, com a formação de uma comissão especial para investigar o caso

Essa comissão, formada pelos três ministros mais antigos do Tribunal, foi constituída mediante um sorteio entre os ministros da Casa. Um dos objetivos da comissão era garantir a absoluta transparência de toda a atividade que foi desenvolvida e o direito à ampla defesa, com a preservação da imagem do STJ.

A comissão especial encontrou indícios que deram respaldo ao Pleno do STJ para aprovar a abertura de processo administrativo e determinar o afastamento do ministro de suas atividades. O processo correu em segredo de justiça, obedecendo à Lei Orgânica da Magistratura Nacional (Loman) em seu artigo 27. Antes do término das investigações, o ministro pediu a sua aposentadoria, argumentando que foi motivado pelo episódio, o que levou ao encerramento do caso.

A posição pessoal do ministro, divulgada em notas publicadas em vários jornais e em duas entrevistas pingue-pongue para o jornal Folha de S. Paulo, foi conduzida por um assessor de imprensa particular, contratado pelo próprio ministro acusado, para que não fossem misturados os seus interesses pessoais com os da instituição. Esse assessor de imprensa atuou desde o início da divulgação das investigações pela mídia nacional. Tal escolha sinalizou, desde o início, que o Tribunal considerava o problema um caso de foro pessoal e não institucional.

Entretanto, todas as questões referentes aos passos da comissão especial, do inquérito administrativo, da decisão do Pleno do STJ e da aposentadoria do ministro ficaram sob a responsabilidade da AIP do Tribunal, que assumiu o comando da dinâmica das informações, repassando-as de forma ágil e mais transparente possível para a imprensa nacional.

2.2.1 Cronologia dos principais acontecimentos na imprensa

Considerado pela imprensa nacional como “um fato gravíssimo, potencialmente mais danoso para as instituições democráticas”, o suposto

envolvimento de um ministro do STJ com o esquema de vendas de habeas-corpus a traficantes de drogas permaneceu na mídia por **um ano e três meses** – da denúncia até a aposentadoria do ministro.

O STJ agiu imediatamente após a explosão do escândalo na mídia. Todo trabalho realizado pela Corte foi monitorado pela imprensa nacional. Alguns veículos de comunicação consideraram que o Tribunal demorou a se manifestar e causou mal-estar entre líderes políticos, advogados, membros do Ministério Público e do próprio Judiciário.

De forma geral, o procedimento adotado pela Assessoria de Imprensa do tribunal foi o lançamento, na internet, de notas oficiais dando uma satisfação à sociedade e à imprensa sobre o andamento do caso.

O processo administrativo durou um ano, sem contar os três meses em que permaneceu sob a égide da comissão de investigação. Decorrido esse tempo, o ministro decidiu, no dia 9 de março de 2004, pedir a sua aposentadoria. Assim, em que pese à agilidade da assessoria, a demora dos ritos internos e a aposentadoria comprometeram um pouco a imagem do Tribunal, pois a imprensa nacional destacou que o STJ não divulgou o relatório da comissão e não esclareceu que o ministro deixou a Corte sem ter sido julgado.

Veja-se um resumo do andamento do caso:

Dia 15 de dezembro de 2002: Vinte e um ministros do STJ decidiram, por unanimidade, abrir procedimento administrativo para investigar o envolvimento de um ministro acusado de conceder “irregularmente” habeas-corpus a narcotraficantes. Foi a primeira vez que o Tribunal investigou um de seus membros. O ministro citado participou da sessão e pediu a abertura da investigação. O ministro negou as acusações.

Dia 17 de dezembro de 2002: Por sorteio, o STJ indicou os três ministros que integrariam a comissão que investigou as denúncias contra o ministro. Não havia prazo para a conclusão dos trabalhos.

Dia 19 de dezembro de 2002: Os três ministros do STJ encarregados da investigação administrativa contra o ministro citado se reuniram com o delegado da PF José Alberto Maciel Costa, que conduziu os primeiros passos da apuração sobre a chamada Operação Diamante. Os ministros também determinaram à assessoria

técnica do STJ o levantamento de todos os processos de habeas-corpus que envolveram acusados de tráfico de drogas e tiveram a atuação do ministro.

Dia 5 de fevereiro de 2003: O Plenário do STJ discutiu, pela primeira vez, o tema e mostrou a divisão interna entre os ministros sobre o afastamento do ministro do tribunal durante as investigações.

Dia 20 de fevereiro de 2003: A comissão do STJ tomou o depoimento do deputado Pinheiro Landim (PMDB-CE), envolvido no caso.

Dia 26 de fevereiro de 2003: A comissão concluiu o relatório de sindicância e decidiu recomendar a abertura de processo administrativo contra o ministro e determinar seu afastamento.

Dia 19 de março de 2003: O presidente do STJ recebe a defesa do ministro.

Dia 2 de abril de 2003: Os ministros do STJ decidiram abrir processo administrativo contra o ministro citado para apurar se houve conduta irregular no cargo e aprovaram o seu afastamento da função até o fim da investigação. Dos 30 ministros, dois foram contra a abertura.

Dia 9 de março de 2004: O STJ decide, por unanimidade, extinguir a investigação contra o ministro, que pediu aposentadoria. A AIP divulgou nota do ministro citado no site do Tribunal, na qual ele afirma que nada fora provado contra a sua pessoa ao fim de toda a investigação. “Após longa e exaustiva busca de dados, coleta de informações fiscais e bancárias, exame de registros telefônicos, longa prova testemunhal e documental, não se encontrou qualquer fato que indicasse uma única conduta reprovável em minha vida funcional”, declarou o ministro.

2.3 Trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa

A primeira iniciativa pública da instituição, imediatamente após a veiculação das notícias nos jornais, foi divulgar nota no *site* do Tribunal na qual o magistrado refutou as insinuações. Dois dias depois, a assessoria veiculou mais uma nota oficial, agora informando que seria aberto um procedimento administrativo – a pedido do magistrado – para apurar os fatos. Quarenta e oito horas depois, na terceira nota, foi divulgada a criação de uma comissão composta por ministros sorteados, que seriam responsáveis pela apuração.

Dessa forma, a assessoria do STJ não ignorou, em momento algum, a pauta da imprensa. Pelo contrário. Procurou estar sempre disponível para tirar ou esclarecer qualquer dúvida.

A estratégia adotada pela assessoria, então, foi a de repassar à mídia informações que diriam respeito exclusivamente ao STJ e não serviriam como instrumento da defesa, para não colocar em risco a isenção. Essa postura só foi possível porque o presidente do STJ à época, ministro Nilson Naves, tratou a crise com urgência e viu o trabalho da Comunicação como parceiro e prioritário.

A escolha de um porta-voz dos ministros também foi importante para o gerenciamento da crise. O presidente da comissão especial sempre estava pronto para responder a todas as perguntas e também participar de coletivas para informar à imprensa o andamento das investigações realizadas por ela.

O formato de divulgação por meio de nota oficial, comunicados, atendimentos telefônicos também visava garantir a isenção da instituição. A estratégia da assessoria com o formato adotado, um *mix* de recursos, foi a de repassar aos veículos informações curtas, diretas, rápidas e objetivas. Essa posição foi escolhida também pela impossibilidade de divulgar mais detalhes de uma apuração que não poderia parecer uma condenação antecipada e, além disso, havia o impedimento de acesso a informações sigilosas (em razão do segredo de justiça).

Vale ressaltar que, durante a crise, o conceito de “segredo de justiça” ficou mais claro para a equipe, que hoje trabalha com isso sem maiores dificuldades. Não que tenha havido omissão de informações, mas hoje se sabe que determinados processos têm previsão de proteção ao sigilo das partes e dos autos durante sua tramitação, como foi o caso.

Dentre as ações específicas adotadas para acompanhar e monitorar o caso, a assessoria decidiu destacar um repórter para fazer exclusivamente a cobertura dos resultados das reuniões da comissão e elaborar as notas: o chefe da equipe de Comunicação na época, Marcelo Cordeiro.

Outra posição que fez parte do plano da AIP foi manter o funcionamento da assessoria no mesmo ritmo, sem deixar de alimentar a imprensa com informações sobre o resultado dos milhares de processos que chegavam diariamente e continuavam sendo julgados. O objetivo dessa medida foi mostrar que aquele

assunto específico não atingia o STJ como um todo nem a prestação do serviço à sociedade. Na época, trabalhavam na redação da assessoria dez jornalistas ao todo.

2.3.1 Reações com a crise

2.3.1.1 Interna

A Assessoria de Imprensa divulgou todos os passos da Comissão, da instalação do inquérito administrativo e do pedido de aposentadoria do ministro. Percebeu-se, também, uma grande preocupação no seu relacionamento com a sociedade – ainda que seja um setor voltado diretamente ao atendimento à imprensa. Assim, além de receber as demandas da imprensa, parte da equipe se revezava em atender às ligações do público.¹ No pico da crise, o número de atendimento diário à imprensa foi multiplicado por cinco.

A preocupação da assessoria nesse atendimento era passar o máximo de esclarecimentos possíveis para evitar a disseminação na sociedade da idéia de que o Poder Judiciário, criado para fazer valer os direitos de todos, estava em conluio com o crime.

A Assessoria de Imprensa também teve que intermediar questões internas – sub-crises –, pois os demais ministros estavam se sentindo incomodados com a situação e alguns se ressentiam de estarem sentados ao lado de um colega acusado de crime tão grave. No entender desses ministros, a permanência do outro colocava o Tribunal sob suspeita.

Para se ter uma idéia, diante da repercussão do caso, o então presidente da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Rubens Approbato, escreveu um artigo na Folha de S. Paulo, em 31/12/2002, propondo que o ministro citado se afastasse voluntariamente de suas funções. O clima ficou tenso dentro do STJ e, durante uma sessão da Corte Especial, em 05/02/2003, um colega disse que concordava com o presidente da OAB, retirando-se da sala em seguida a um bate-boca entre os magistrados da Corte.

¹ A equipe de jornalistas do Tribunal tem contato direto com o público. Além de atenderem às ligações telefônicas para tirar alguma dúvida ou complementar a matéria, respondem aos e-mails que lhe são encaminhados diretamente.

Embora passando por situação constrangedora, o STJ procurou mostrar à opinião pública como as coisas estavam acontecendo dentro da organização, demonstrando que o tão falado “corporativismo” (crítica constante ao Judiciário) não é unânime.

Entretanto, internamente, a Assessoria de Imprensa do Tribunal, diante de situações como essa, procurou conversar com todos os ministros da Casa e esclarecer que a postura da Comunicação do STJ era a de repassar a posição da instituição como um todo, e não de tratar os casos de forma isolada.

2.3.1.2 Externa

A denúncia contra um ministro do STJ foi descoberta e anunciada pelo jornal Folha de S. Paulo numa sexta-feira. Dois dias depois, quando os outros jornais e as TVs se preparavam para entrar na apuração, o STJ reagiu, anunciando a abertura de procedimento interno para investigar o ministro – fato inédito no Tribunal.

Ainda assim, o caso – um ministro envolvido em denúncia de venda de habeas-corpus – foi muito negativo para o STJ. Mas a forma como a mídia recebeu as respostas do Tribunal terminou sendo positiva e aliviando a pressão da mídia sobre a instituição.

Logo nos primeiros dias, a mídia explorou o ineditismo do caso: pela primeira vez, um ministro do STJ estava sendo investigado por seus colegas. Todos os jornais e TVs, à época, ressaltaram que a comissão investigadora teria “liberdade ampla” de apuração. Também contou positivamente o fato de o presidente do STJ ter dado entrevista sobre o assunto salientando a isenção da apuração. E, ainda, o fato de a Polícia Federal não apresentar novas denúncias. Resultado: não ficou na mídia a imagem de que o STJ esconderia o assunto.

A boa posição no início da crise não se manteve por todo processo. Alimentou a crise a relutância do ministro acusado em se afastar das atividades enquanto era investigado. O acompanhamento de seu trabalho rotineiro pela imprensa causou constrangimento entre alguns ministros do STJ. Entretanto, a posição clara da comissão investigadora do STJ, mais uma vez, amenizou a crise na entrega do seu relatório.

De todo modo, a demora no resultado da investigação e o pedido de aposentadoria do ministro geraram algumas citações negativas na imprensa já em 2004. Entretanto, o relacionamento permanente e consistente da AIP do Tribunal com a mídia nacional ajudou a amenizar desgastes na imagem do STJ.

2.4 Comunicados e manchetes: uma análise

Jornalistas trabalham com fatos. Não existe caminho mais perigoso, em um momento de crise, do que se deixar iludir pela tática do “avestruz”: ignorá-los. Assim, em uma crise, o cuidado com os fatos é capital para o pleno êxito no relacionamento com a mídia.

Por meio de uma análise entre comunicados do Tribunal e das manchetes que estampavam os jornais na época da crise, tem-se uma idéia de que o STJ procurou ter uma atitude pró-ativa, agindo prontamente com comunicados e entrevistas tanto do envolvido quanto dos ministros que compunham a comissão que o investigava.

Manchetes

FOLHA DE S. PAULO (13/12/2002)

Ministro do STJ é citado em investigação da PF sobre narcotráfico

O nome do ministro do STJ (Superior Tribunal de Justiça) V.L de A. é citado nos relatórios de grampos telefônicos da Polícia Federal que aponta a venda de habeas corpus para narcotraficantes. (www.folha.uol.com.br)

STJ - 13/12/2002 - 14h53

Nota do ministro V.L. aos meios de comunicação

Em face de notícias veiculadas nos jornais de hoje, vinculando o meu nome a uma suposta ligação entre traficantes e membros do Poder Judiciário, venho a público, em nome da verdade e em defesa da alta dignidade das funções de magistrado, refutar, com toda a veemência, tais insinuações. (...) Para mim, quero apenas o respeito dos meus compatriotas, e espero que a imprensa que veicula notícias de origem duvidosa possa restabelecer a verdade, em nome do resguardo da dignidade de quem sempre foi apologista da dignidade do ser humano. Em 13 de dezembro de 2002. Ministro do Superior Tribunal de Justiça (www.stj.gov.br)

FOLHA DE S. PAULO (14/12/2002)

Citados negam ligações com traficantes

O ministro V.L. de A., do STJ (Superior Tribunal de Justiça), e o juiz federal Luiz Fernando da Costa Tourinho Neto, do TRF (Tribunal Regional Federal) da 1ª Região, afirmaram, em notas divulgadas ontem, que agiram de acordo com o que prevê a lei. (www.folha.uol.com.br)

Comentários

Assim que a Folha de S. Paulo publicou a matéria com as denúncias contra o ministro, o *site* do STJ divulgou uma nota assinada pelo ministro negando as acusações. Um dia depois, os principais jornais divulgaram matérias referentes à nota exibida no *site*. Dessa forma, percebe-se que, desde o primeiro momento, o Tribunal, por intermédio de sua assessoria de imprensa, não se furtou a divulgar os acontecimentos, buscando agir com transparência e rapidez para não perder o controle da crise que estava sendo instalada.

Manchetes

STJ - 15/12/2002 - 13h09

NOTA OFICIAL

Reunido hoje, domingo, pela manhã, o Superior Tribunal de Justiça decidiu, a requerimento do Ministro V.L., instaurar procedimento administrativo para apurar fatos noticiados, nos últimos dias, pelos meios de comunicação. Ministro Nilson Naves Presidente do Superior Tribunal de Justiça. (www.stj.gov.br)

O GLOBO (16/12/2002)

STJ investigará ministro por ligação com tráfico

Pela primeira vez em sua história, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) abriu ontem uma investigação sobre um de seus membros. Numa tensa reunião de emergência, 21 ministros assinaram documento permitindo o início da apuração das denúncias de envolvimento de V.L com o tráfico de drogas. (www.globo.com)

Comentários

O ponto decisivo na estratégia de condução da crise foi quando, em nota oficial, o Tribunal mostrou que o caso não seria ignorado, não iria “passar em brancas nuvens” e que iria ser instalada uma comissão a pedido do próprio ministro investigado. A repercussão nos veículos de comunicação foi grande e positiva.

Muitos elogiaram a atitude do Tribunal de busca da verdade e a transparência de suas ações.

Assim, percebe-se que se buscou adotar uma atitude realista e não se tentou minimizar os fatos. Além disso, a Assessoria de Imprensa do Tribunal assumiu uma postura de manter-se sempre acessível e comunicativa, apesar da cautela em divulgar somente o que podia ser confirmado com absoluta certeza.

Manchetes

STJ - 19/12/2002 - 19h44

Comissão se reúne com delegados que investigam Operação Diamante

A Comissão constituída a requerimento do ministro V.L., se reuniu há pouco com delegados federais encarregados da investigação da chamada "Operação Diamante", noticiada nos últimos dias. Participaram da reunião o coordenador-geral de Repressão ao Crime Organizado e Inquéritos Especiais, Getúlio Bezerra Santos, o coordenador-geral de Repressão a Entorpecentes, José Alberto Maciel Costa, e o analista de inteligência João Álvaro de Almeida. Durante o encontro, que durou cerca de duas horas, os ministros do Superior Tribunal de Justiça, Sálvio de Figueiredo, Ruy Rosado de Aguiar e Peçanha Martins ouviram trechos de escutas telefônicas feitas pela Polícia Federal com autorização judicial. Segundo o presidente da Comissão, ministro Sálvio de Figueiredo, as gravações mostram conversas cifradas, em que não há referência nominal a nenhum integrante do Superior Tribunal de Justiça. De acordo com o ministro Peçanha Martins, também não há vozes de magistrados do STJ. Os ministros disseram que há apenas supostas irregularidades apontadas em diálogos de terceiros. Também não é citado qualquer número de decisão ou data de julgamentos realizados no STJ. O próximo encontro entre os integrantes da Comissão e os delegados deverá ocorrer no dia sete de janeiro. Até lá, entretanto, os ministros deverão se manter informados sobre a investigação em curso na Polícia Federal. Os ministros afirmam que o objetivo da Comissão é a absoluta transparência de toda a atividade que será desenvolvida e a garantia do direito à ampla defesa, com a preservação tanto da imagem do STJ quanto da pessoa do magistrado envolvido nos fatos noticiados pela imprensa. (www.stj.gov.br)

FOLHA DE S. PAULO (19/12/2002)

Ministros do STJ iniciam apuração sobre a chamada Operação Diamante

Os três ministros do STJ (Superior Tribunal de Justiça) encarregados da investigação administrativa contra o colega V.L se reúnem hoje com o delegado da PF José Alberto Maciel Costa, que conduziu os primeiros passos da apuração sobre a chamada Operação Diamante. (www.folha.uol.com.br)

Comentários

Visível, mais uma vez, que o trabalho de divulgação da Assessoria de Imprensa estava sendo monitorado e utilizado pela mídia nacional. O *site* do Tribunal tornou-se referência para os jornalistas e para a sociedade em geral, que buscavam informações sobre o andamento do caso. A assessoria de Imprensa esmerou-se em levantar o maior número de dados com maior transparência e fixar uma estratégia de esclarecimentos. Essa estratégia fundamentou-se em explicações diretas aos jornalistas, *releases* e entrevistas coletivas dos ministros que compunham a comissão especial.

Manchetes

STJ - 02/04/2003 - 20h45

Nota à imprensa

O Superior Tribunal de Justiça se reuniu hoje, em Plenário, para apreciar o relatório da Comissão constituída pela Portaria nº 42, de 14 de dezembro de 2002, com vistas a apurar fatos que envolveram o nome do Ministro V. L. Em sessão que se iniciou às 9h e terminou às 20h, o Superior Tribunal de Justiça decidiu, contra dois votos, instaurar o processo administrativo disciplinar e, por unanimidade, determinou o afastamento do magistrado do exercício de suas funções até a decisão final. Foi sorteado Relator do processo o Ministro Jorge Scartezini. (www.stj.gov.br)

JORNAL DO BRASIL (03/04/2003)

O Superior Tribunal de Justiça vai apurar o suposto envolvimento do ministro V.L. num esquema de venda de habeas corpus para narcotraficantes, segundo investigação realizada pela Polícia Federal. Os ministros afastaram o colega até a conclusão do procedimento administrativo disciplinar. (www.jbonline.terra.com.br)

Comentários

Assumindo, novamente, a dinâmica das informações, a Assessoria de Imprensa do Tribunal, em seu *site*, divulgou o resultado das investigações da comissão especial e a aprovação da abertura de processo administrativo, bem como o afastamento do ministro de suas atividades. Como em todo o processo, a mídia utilizou as informações oficiais que se tornaram referências durante todo o caso.

3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA CRISE: O TRABALHO DE GERENCIAMENTO DE CRISE NO STJ FOI BEM-SUCEDIDO?

Na elaboração desta monografia, decidiu-se ouvir alguns servidores da Assessoria de Imprensa do Tribunal que participaram ativamente do processo de gerenciamento da crise instalada com a acusação de envolvimento de um ministro do STJ com o esquema de venda de habeas-corpus a criminosos. O procedimento utilizado foi uma entrevista pessoal. Uma mesma pergunta foi feita a cada entrevistado com o objetivo de obter uma resposta mais aprofundada. A amostra foi intencional já que era necessária a opinião de pessoas que vivenciaram a crise.

Foram solicitadas entrevistas com cinco profissionais e obtidas quatro respostas no período de 15 a 23 de janeiro de 2007. As respostas foram dadas por escrito, através de e-mails. A pergunta feita foi a seguinte: o trabalho de gerenciamento de crise no STJ no episódio de um possível envolvimento de um ministro com a venda de habeas-corpus foi bem-sucedido?

O objetivo da questão era identificar se os servidores da Assessoria de Imprensa consideraram que o trabalho desenvolvido foi bem-sucedido e se tinha conseguido responder aos anseios da imprensa, dos próprios servidores do Tribunal e da sociedade em geral.

3.1 Identificação dos entrevistados

Maria Deuza Lopes de Oliveira – Analista judiciária, servidora do STJ há 14 anos, na Assessoria de Imprensa há 12 anos. À época dos fatos, era chefe de Redação da Assessoria de Imprensa. Hoje, é editora do Núcleo de Editoria e Imprensa da Secretaria de Comunicação Social (nova denominação da Assessoria de Imprensa).

Regina Célia Amaral dos Santos – Analista judiciária, servidora do STJ há 12 anos, na Assessoria de Comunicação Social há 10 anos. À época dos fatos, era jornalista da Redação da Assessoria de Imprensa. Hoje, é chefe de reportagem do Núcleo de Editoria e Imprensa da Secretaria de Comunicação Social.

Elaine Almeida Rocha – Técnica judiciária, servidora do STJ há 12 anos, na Assessoria de Comunicação Social há quase sete anos. À época dos fatos, era assessora de imprensa da Redação da Assessoria de Imprensa. Hoje, é jornalista do Núcleo de Editoria e Imprensa da Secretaria de Comunicação Social. (ENTREVISTA POR ESCRITO, 15 a 23 jan. 2007)

Rosângela Maria de Oliveira – Técnica judiciária, servidora do STJ há 14 anos, na Assessoria de Comunicação Social há quase 11 anos. À época dos fatos, era jornalista da Redação da Assessoria de Imprensa. Hoje, continua na mesma função no Núcleo de Editoria e Imprensa da Secretaria de Comunicação Social. (ENTREVISTA POR ESCRITO, 15 a 23 jan. 2007)

3.2 Depoimentos

Para a jornalista Elaine Rocha, com a crise instalada no Tribunal em 2002, a Assessoria de Imprensa evoluiu de maneira significativa, pois cresceu em profissionalismo e em número também, já que houve um aumento na demanda do Judiciário.

Segundo Elaine, durante o trabalho desenvolvido no gerenciamento da crise, os profissionais da Assessoria perceberam que três coisas não poderiam ser deixadas de lado para que o sucesso fosse alcançado:

- 1 - A conquista da confiança de nossas fontes - ministros, gabinetes e demais áreas do Tribunal com a redação de matérias para o site e produtos da TV e da Rádio por meio da oferta de um bom trabalho.
- 2 - A conquista dos jornalistas setorialistas que cobrem o Poder Judiciário, pois sem eles não há divulgação do Tribunal e, conseqüentemente, do nosso trabalho;
- 3 - A excelência no atendimento ao público que nos procura. Para se ter uma idéia, cada redator responde aos e-mails que os internautas que acessam nossas notícias enviam. Os e-mails são dirigidos, por meio de um sistema desenvolvido pela Secretaria de Informática, direto para a caixa eletrônica de cada redator. (ENTREVISTA POR ESCRITO, 15 a 23 jan. 2007)

Outro ponto ressaltado por Elaine que a assessora Deuza Lopes também destacou foi à importância que os ministros deram à Assessoria de Imprensa. Isso ficou bastante nítido com a autorização dada pela Presidência do STJ para a divulgação dos resultados da comissão constituída para investigar o caso.

Deuza Lopes frisou que a Assessoria de Imprensa, em seu trabalho de gerenciamento, utilizou um velho modelo de comunicação, que deu muito certo: as notas oficiais. Dessa maneira, no seu entender, a comunicação conseguiu agir com transparência para não deixar a imprensa sem retorno.

Creio que o papel da comunicação foi bastante ativo, agiu prontamente com comunicados e entrevistas do envolvido e dos ministros que o investigavam. A comunicação só foi atropelada, no decorrer do processo, devido à decisão do ministro de se aposentar. Com isso, as sanções administrativas cessaram, restando apenas às criminais, que estão a cargo do Supremo Tribunal Federal. Com o arquivamento das sanções administrativas, parece que o caso foi encerrado sem um desfecho que todos esperavam. (ENTREVISTA POR ESCRITO, 15 a 23 jan. 2007)

Já a assessora Regina Célia Amaral destacou que a grande preocupação da comunicação do STJ foi dar uma resposta à sociedade, mostrando que o Tribunal não ficaria conivente ou inerte com a situação, sem deixar passar, entretanto, qualquer indício de condenação prévia por parte de quem quer que fosse.

Havia uma grande preocupação da assessoria com o atendimento à imprensa e ao público em geral. Procuramos passar o máximo de esclarecimento possível para evitar a disseminação na sociedade da idéia que o Poder usado “para fazer valer seus direitos” estava em conluio com o crime. (ENTREVISTA POR ESCRITO, 15 a 23 jan. 2007)

Regina Célia, assim como Deuza Lopes, destacou que a comunicação acertou ao adotar o formato de divulgação escolhido: **um mix (site, notas, entrevistas, e-mail)**. Ela frisou que a escolha foi, principalmente, pela impossibilidade de divulgar com mais detalhes uma investigação que corria em segredo de justiça.

Para a jornalista Rosângela Maria, o mais importante foi à postura assumida pelo Tribunal: “ninguém ficou fingindo que não estava vendo nada”. Segundo ela, o trabalho desenvolvido pela assessoria não deixou que parecesse haver um *conluio* ou *espírito de corporativismo*.

A Assessoria de Imprensa fez um bom trabalho de separação entre o homem e a instituição como um todo: na eventualidade de vir a ser provada a culpa dele (na ocasião), o Tribunal inteiro estaria a salvo da “lama” em que se metera. (ENTREVISTA POR ESCRITO, 15 a 23 jan. 2007)

3.3 Análise dos depoimentos

Ao analisar os depoimentos obtidos, pode-se concluir que todas as pessoas entrevistadas tiveram o mesmo olhar sobre o trabalho desenvolvido pela Assessoria de Imprensa do STJ no gerenciamento da crise: ele foi bem-sucedido a partir da decisão do Tribunal de não esconder a crise, apurar os fatos rigorosamente e divulgar as informações.

De uma forma geral, todas as pessoas consideraram que a assessoria conseguiu responder às expectativas da imprensa, mostrando as ações do STJ e ressaltando a postura de isenção do Tribunal. Esse posicionamento, adotado logo no início do caso, teria sido fundamental para equilibrar a cobertura, na opinião dos entrevistados.

Não se pode negar, entretanto, o impacto negativo que a aposentadoria do ministro gerou sobre o Tribunal. A imprensa considerou que a suspeita sobre ele permaneceu “dormindo” no Judiciário por um ano e terminou quase em silêncio, sem que a sociedade ficasse sabendo de nada.

O artigo do jornalista Ricardo Setti, intitulado “O STJ em falta com o país”, retrata a indignação de parte da imprensa que achava que o tribunal deveria ter conferido prioridade total e absoluta ao tema, mesmo sob pena de paralisar seus trabalhos durante um período para se chegar ao julgamento. Segundo ele,

Afinal que outras causas, para o STJ, poderiam ser mais importantes do que esta, que tem a ver com a integridade, a decência e a credibilidade do próprio tribunal? Com sua atitude diante desse imbróglio, o tribunal ficou em falta com o Judiciário, com si próprio e, acima de tudo, com o país (SETTI, 2007).

CONCLUSÃO

O tema “gerenciamento de crises” está ocupando um espaço cada vez maior nos meios empresariais e acadêmicos. Hoje, a competição entre as organizações, marcas e produtos é muito grande, e a reputação/imagem é um fator de diferencial vantajoso para todos. Todo o investimento realizado por uma instituição, seja ele tecnológico, em capital ou em recursos humanos, para construir sua reputação pode ser destruído da noite para o dia.

O gerenciamento de uma crise ou a sua prevenção é, hoje, estratégico. Não se pode confiar no improviso quando se trata de proteger tudo o que uma instituição conquistou. As ações do profissional de comunicação têm que ser rápidas e transparentes. A organização tem que “tomar as rédeas” da informação e não a mídia. Não é porque uma empresa está enfrentando uma situação de crise que ela está destinada à perda de sua reputação, de sua credibilidade.

No caso do STJ, a Assessoria de Imprensa da instituição procurou responder às questões levantadas pela imprensa nacional, mostrando as ações do Tribunal e ressaltando a postura de isenção do órgão. Esse posicionamento, adotado logo no início do caso, acredita-se, foi fundamental para equilibrar a cobertura.

A postura isenta também permitiu à assessoria oferecer, como estratégia de trabalho, respostas à mídia por meio de comunicados, entrevistas coletivas, vídeos, atendimentos telefônicos. O estudo mostra que houve acerto na opção por manter um canal de comunicação aberto com os jornalistas, atendendo todas as demandas e repassando as informações praticamente em tempo real.

A estratégia de abrir espaço na agenda da comissão investigadora para atender os jornalistas sempre após as reuniões de trabalho permitiu também que o STJ produzisse “matérias positivas” com continuidade, enquanto a Polícia Federal não apresentava denúncias novas.

Outro ponto forte da equipe de Comunicação foi na solução de problemas internos, envolvendo outros ministros. A postura de não esconder da mídia as divergências, acredita-se, foi correta e serviu para apaziguar os ânimos no Tribunal.

Quanto à imagem do STJ, pode-se dizer que, embora tenha sofrido com a crise, a instituição conseguiu evitar grande prejuízo, adotando uma posição de comunicação rápida com a mídia. A maioria da imprensa recebeu bem a posição do STJ de investigar e de divulgar as fases dessa apuração.

Entretanto, alguns jornalistas consideraram que o STJ “empurrou com a barriga” até a aposentadoria do ministro, que encerrou administrativamente o assunto. O jornalista Ricardo Setti, por exemplo, em seu artigo intitulado “O STJ em falta com o país”, analisou que o Tribunal não emitiu uma só palavra para explicar o caso, não divulgou o relatório final da comissão e não esclareceu como o ministro deixou a Corte sem ser julgado.

Outro assunto que veio à baila com a crise foi o grande problema enfrentado pelo Judiciário brasileiro: a morosidade. Constantes críticas de má-fé formuladas contra a Justiça por autoridades de outros Poderes e pela sociedade em geral levaram o Tribunal a se posicionar, ressaltando ser a Justiça que dá conteúdo ao Estado democrático de direito.

Assim, sendo cada vez mais freqüente a divulgação de conflitos ou notícias negativas na mídia envolvendo o nome de grandes instituições, é necessário estar preparado para administrá-los. A melhor estratégia é a elaboração de um plano preventivo, um planejamento antecipado do gerenciamento de crises.

Para Forni (2003, p. 383), “a premissa do planejamento e da prevenção é a base da administração de crises. Por serem previsíveis, muitas crises podem ser estudadas, e seus desdobramentos, planejados”.

Dessa forma, o Tribunal deve procurar elaborar um plano, escolhendo e treinando seus profissionais de comunicação, definindo o espaço que será o centro de comunicação da crise, identificando os públicos prioritários, preparando a lista de jornalistas e das informações para entregar à imprensa e escolhendo e treinando porta-vozes. Segundo Rosa (2001, p. 110), “um plano de administração de crises é algo que só faz sentido se for concebido para aumentar a capacidade, a qualidade de decisão das pessoas e organizações durante uma crise”.

REFERÊNCIAS

FARIA, Armando Medeiros de. Crise em comunicação: o que é e como enfrentar. Brasília, DF: s.n., 2006.

FOLHA. Disponível em <<http://www.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 27 jan. 2007.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. *In*: DUARTE, Jorge (org). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

GLOBO, O. Disponível em <<http://www.globo.com>>. Acesso em: 27 jan. 2007.

Institute for Crisis Management. Crise. Disponível em <<http://www.crisisexperts.com>>. Acesso em: 6 ago. 2006.

JORNAL DO BRASIL. Disponível em <<http://www.jbonline.terra.com.br>>. Acesso em: 27 jan. 2007.

KEMPNER, Michael. Como lidar com a imprensa numa crise. HSM Management, São Paulo, n. 1, p. 112-116, mar./abr. 1997.

LERBINGER, Otto. The crisis manager: facing risk and responsibility. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.

MALTEZ, José Adelino. Crise, o que é? Disponível em <<http://www.topicospoliticos.blogstot.com>>. Acesso em: 30 ago.2007.

MCLOUGHLIN, Barry. Um plano de comunicação eficaz. HSM Management, São Paulo, n. 45, jul./ago. 2004.

NEVES, Roberto de Castro. Crises empresariais com a opinião pública. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. São Paulo, 2003.

ORDUÑA, Octavio Isaac Rojas. A comunicação em momentos de crise. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual.htm>>. Acesso em: 18 jan. 2006.

ROSA, Mário. A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 3. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

ROSA, Mário. A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SETTI, Ricardo. O STJ ficou em falta com o país. Disponível em <<http://www.brasilbrasileiro.pro.br/setti3.htm>>. Acesso em: 20 maio 2007.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Disponível em <<http://www.stj.gov.br>>. Acesso em: 24 nov. 2006.

THOMPSON, John. O escândalo político: poder e visibilidade na era da mídia. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002.

VERAS, Luciara. CRISE. In: Glossário de Comunicação Pública. Brasília: Casa das Musas, 2006.

VIANA, Francisco. De cara com a mídia. São Paulo: Negócio, 2001.

WIKIPÉDIA. CRISE. In: Wikipédia. Disponível em <<http://www.wikipedia.org>>. Acesso em: 22 nov. 2006.

ANEXOS – Depoimentos

Elaine Almeida Rocha

"Tenho plena certeza de que o trabalho foi bem-sucedido, principalmente, porque ele foi desenvolvido por uma equipe que ainda não estava totalmente estruturada como nos dias de hoje em que dispomos, além do site, da TV e da Rádio totalmente montadas e com equipes próprias.

Ao olhar para trás e avaliar a crise e tudo que se desenvolveu após o episódio, vejo que a Assessoria de Imprensa do STJ evoluiu de forma significativa. Como em qualquer administração que passa por crises, acredito que há dois caminhos à escolha – a destruição da equipe com acusações recíprocas ou o crescimento com base na experiência adquirida. E, sem dúvidas, a Assessoria do STJ escolheu a segunda e melhor opção.

O grupo cresceu consideravelmente em profissionalismo e em número também, pois a demanda junto às assessorias do Judiciário é cada vez maior. Vários produtos foram desenvolvidos ainda na gestão de 2002/2004 e hoje estão bem estruturados.

E o principal: os profissionais da Assessoria perceberam três atividades que não podem nunca ser deixadas de lado para que o sucesso do trabalho seja realmente alcançado:

1 - A conquista da confiança de nossas fontes – ministros, gabinetes e demais áreas do Tribunal com a redação de matérias para o site e produtos da TV e da rádio por meio da oferta de um bom trabalho.

Durante a crise, o conceito de "segredo de justiça" e "respeito às partes" ficou mais claro para a equipe, que hoje trabalha com isso sem maiores dificuldades. Não que tenhamos omitido informações, mas sabemos que determinados processos têm previsão de proteção ao sigilo das partes e dos autos durante sua tramitação, como foi o caso dos procedimentos realizados durante a crise.

Outra coisa que ocorreu foi a conscientização de todos, principalmente dos ministros, da importância de se ter uma Assessoria de Imprensa atuante e profissional. Tenho certeza de que, atualmente, temos um apoio muito maior às nossas atividades.

2 - A conquista dos jornalistas setoristas que cobrem o Poder Judiciário, pois sem eles não há divulgação do Tribunal e, conseqüentemente, do nosso trabalho;

3 - A excelência no atendimento ao público que nos procura. Para se ter uma idéia, cada redator responde aos e-mails que os internautas que acessam nossas notícias enviam. Os e-mails são dirigidos, por meio de um sistema desenvolvido pela Secretaria de Informática, direto para a caixa eletrônica de cada redator.

Acredito que apenas esses tópicos (há outros projetos desenvolvidos e em desenvolvimento) demonstram que a Assessoria de Imprensa prestou um bom serviço durante a crise e aproveitou aquela experiência para o crescimento do órgão e de seu pessoal.

Outros desafios surgiram após a crise de 2002 e executamos o trabalho da melhor forma possível com resposta imediata ao público por meio de comunicados, entrevistas coletivas, vídeos, atendimentos telefônicos etc. A equipe está preparada, embora não desejarmos enfrentar novas crises e, sim, dar boas notícias a todos os cidadãos.

Rosângela Maria de Oliveira

O tratamento dado ao "caso V.L" foi, no meu modo de ver (como diria o grande ministro Luiz Fux), dos mais ajuizados. Pela primeira vez, até quando me lembro, o STJ não ficou "a reboque da imprensa", defendendo-se enquanto apanhava como já aconteceu algumas vezes.

Aliás, não chegou a apanhar muito, como dantes. No começo, todas as matérias de jornal, mesmo falando de assuntos mais importantes, colocavam no primeiro parágrafo: "O STJ, aquele do prédio de cento e poucos milhões de dólares, negou HC a Luiz Estevão...", por exemplo.

No caso, ninguém ficou "fingindo" que não estava vendo nada. A Assessoria de Imprensa, se por um lado não abandonou o ministro, oportunizando-lhe chances de se defender, por escrito, por meio da internet ou por entrevista, como não poderia deixar de ser, principalmente por causa do princípio da presunção de inocência, por outro, não deixou que parecesse haver um "conluio" ou "espírito de corporativismo", fazendo um bom trabalho de separação entre o homem e a instituição como um

todo: na eventualidade de vir a ser provada a culpa dele (na ocasião), o Tribunal inteiro estaria a salvo da "lama" em que se metera.

Maria Deuza Lopes

A crise institucional instalada no Tribunal com a suspeita de envolvimento de um ministro na venda de decisões foi bastante difícil, mas contamos com uma presidência que autorizou a divulgação dos resultados da comissão constituída especialmente para investigar o caso.

Pela primeira vez, foram lançadas na internet notas oficiais do Tribunal dando uma satisfação à sociedade e à imprensa sobre o andamento do caso. A comissão era composta por ministros acessíveis (Peçanha Martins, Sálvio de Figueiredo e Ruy Rosado de Aguiar). Esses ministros colaboraram muito no sentido de dar transparência ao processo investigatório. Algumas coletivas de imprensa foram dadas, com a presença desses ministros, que não se furtaram em responder aos questionamentos.

Avalio que a comunicação, na medida do possível, agiu com transparência para não deixar a imprensa sem retorno. Creio que a instituição saiu do episódio com menos arranhões na sua imagem do que inicialmente prevíamos. Tanto é que, em pouco tempo, o assunto que chegou a ser manchete virou pé de página e posteriormente saiu do noticiário.

Creio que o papel da comunicação foi bastante ativo, agiu prontamente com comunicados e entrevistas do envolvido e dos ministros que o investigava. A comunicação só foi atropelada, no decorrer do processo, devido à decisão do ministro de se aposentar. Com isso, as sanções administrativas cessaram, restando apenas as criminais, que estão a cargo do Supremo Tribunal Federal. Com o arquivamento das sanções administrativas parece que o caso foi encerrado sem um desfecho que todos esperavam.

Regina Célia Amaral dos Santos

Desde o início, a idéia foi dar uma resposta à sociedade, mostrando que o STJ não ficaria conivente ou inerte, mas tudo foi feito sem deixar passar qualquer indício de uma condenação prévia por parte de quem quer que fosse.

Assim, para garantir a isenção da instituição, o formato de divulgação escolhido foram as notas oficiais, os comunicados. Essa posição foi adotada também pela impossibilidade de divulgar mais detalhes de uma apuração que não poderia ser totalmente divulgada devido ao segredo de justiça.

Havia uma grande preocupação da assessoria com o atendimento à imprensa e ao público em geral. Procuramos passar o máximo de esclarecimento possível para evitar a disseminação na sociedade da idéia de que o Poder usado “para fazer valer seus direitos” estava em conluio com o crime.